

週刊WEB

企業経営

MAGA
ZINE

Vol.696 2020. 10. 20

ネットジャーナル

Weeklyエコノミスト・レター 2020年10月7日

原油相場に台頭する下落リスク

～材料の点検と今後の行方

経済・金融フラッシュ 2020年10月12日

企業物価指数(2020年9月)

～前年比でマイナス幅が拡大。10月以降は
消費税率引き上げの影響剥落により▲2%前後に

経営 TOPICS

統計調査資料

機械受注統計調査報告

(令和2年8月実績)

経営情報レポート

社員の自己管理に役立つ 成果に結びつくマインドフルネス活用法

経営データベース

ジャンル:経営戦略 > サブジャンル:経営手法
TOC(制約理論)による最適経営
中小企業での技術経営のポイント

本誌掲載記事の無断転載を禁じます。

発行:税理士法人 常陽経営

原油相場に台頭する下落リスク ～材料の点検と今後の行方

ニッセイ基礎研究所

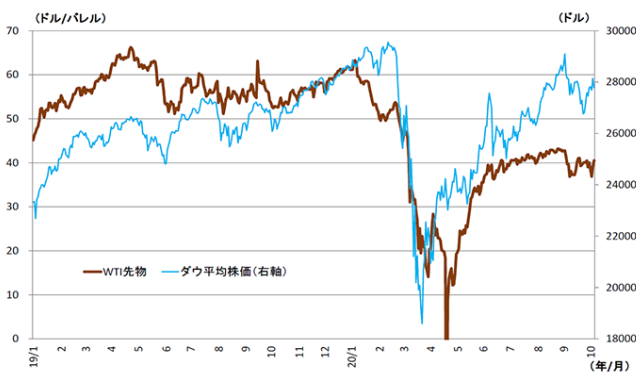
1 世界の原油需要は既に最悪期を脱し、需給が好転しているにもかかわらず、原油価格は低迷している。市場の需給緩和懸念が根強いからだ。

実際、原油市場を取り巻く環境を点検すると、足元もしくは先行きにかけて需給緩和に繋がる材料が目立つ。

具体的には、需要面では「新型コロナの感染拡大」、「中国の原油輸入鈍化懸念」、供給（生産）面では「米シェールの生産回復」、「OPECプラスの減産縮小」、「リビアの生産回復」が挙げられる。

米大統領選の結果は予断を許さないが、仮にバイデン氏が新大統領に選ばれた場合は、需給両面で需給緩和材料、すなわち原油価格抑制材料が加わることになるだろう。

WTI原油先物と米株価（2019年～）



(資料) Thomson Reuters

2 需給緩和材料が目立っており、今後も価格下落リスクの高い状況が続きそうだが、最大のキは需要の回復となる。

世界的に経済活動が正常化に向かい、

需要が順調に回復に向かえば、需給は引き締まった状況が維持され、原油価格は回復軌道に戻るだろう。ただし、需給緩和材料も多いだけに価格の回復は緩やかに留まりそうだ。

とりわけ、価格が上昇すれば米シェールの増産が進むうえ、OPECプラスも減産縮小に動く見込まれるため、上値は抑制される。メインシナリオとしては、年内は30ドル台後半～40ドル台前半、来年は40ドル台半ば～後半を想定しており、50ドル台の定着は見込んでいない。

3 ただし、今後、主要国で新型コロナの感染拡大が加速したり、有効なワクチン・治療薬の実用化が遅れたりすれば、需要の回復が遅れることになる。需給緩和材料が多いだけに需給の緩みが意識され、原油価格は下押しされるだろう。

その際には、OPECプラスの結束力が再び問われることになる。

迅速・円滑に減産拡大に踏み切ることが出来れば原油価格は下支えされるが、3月のように主要国が自国の利益を優先して減産協議が決裂し、各々が増産に走ることになれば、原油価格の底割れが避けられなくなる。

ネット
ジャーナル

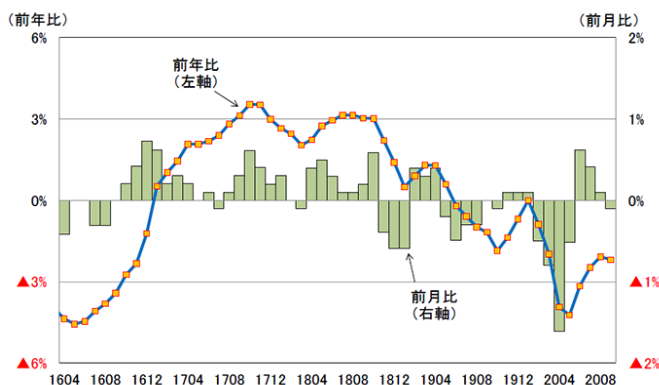
企業物価指数(2020年9月) ～前年比でマイナス幅が拡大。10月以降は 消費税率引き上げの影響剥落により▲2%前後に

ニッセイ基礎研究所

1 国内企業物価は前月比で再び下落に転じる

10月12日に日本銀行から発表された企業物価指数によると、20年9月の国内企業物価指数は前年比▲0.8%（8月：同▲0.6%）と7ヵ月連続のマイナスとなり、下落幅は前月から拡大した。事前の市場予想（QUICK集計：前年比▲0.5%、当社予想も同▲0.5%）を下回る結果となった。また、消費税を除いた9月の国内企業物価指数は、前年比▲2.3%（8月：同▲2.2%）と16ヵ月連続のマイナスとなった。世界的な経済活動の再開に伴い、非鉄金属が前年比7.6%（8月：同6.6%）と3ヵ月連続の上昇となったものの、前月までの国内企業物価の持ち直しの主因であった石油・石炭製品（消費税を含むベース）が、原油価格の頭打ちを受けて前年比▲13.9%と前月（同▲14.0%）からほぼ横ばいとなったことや、農林水産物の下落幅拡大（8月：前年比▲0.3%→9月：同▲2.0%）などが国内企業物価のマイナス幅を拡大させる要因となった。

国内企業物価指数（前年比・前月比）の推移



(注) 消費税を除くベース。前月比は夏季電力料金調整後（月次）
(資料) 日本銀行「企業物価指数」

2 輸入物価は持ち直しペースが鈍化

20年9月の輸入物価指数^(注1)は、契約通貨ベースでは前月比0.4%（8月：同1.6%）と4ヵ月連続のプラスとなったものの、上昇幅は前月から鈍化した。一方、9月の円相場は前月比▲0.3%の円高水準となったことから、円ベースでは前月比0.2%（8月：同1.1%）となり、上昇幅は契約通貨ベースを下回った。契約通貨ベースで輸入物価指数の内訳をみると、経済活動の再開に伴う需要の増加により、金属・同製品が前月比2.3%（8月：同4.0%）と4ヵ月連続でプラスとなった。

(注1) 輸入物価指数は、消費税を除くベースで作成されている

3 先行きは前年比▲2%前後の推移が続く見込み

20年9月の需要段階別指数（国内品＋輸入品）^(注2)をみると、素原材料が前年比▲17.9%（8月：同▲20.0%）、中間財が前年比▲3.2%（8月：同▲3.1%）、最終財が前年比▲1.7%（8月：同▲1.5%）となった。国際商品市況の持ち直しを受けて素原材料の下落幅が縮小を続けている一方、国内の最終需要が弱いため川下への価格転嫁が抑制されており、中間財、最終財の持ち直しは頭打ちとなっている。

(注2) 需要段階別指数は、消費税を除くベースで作成されている

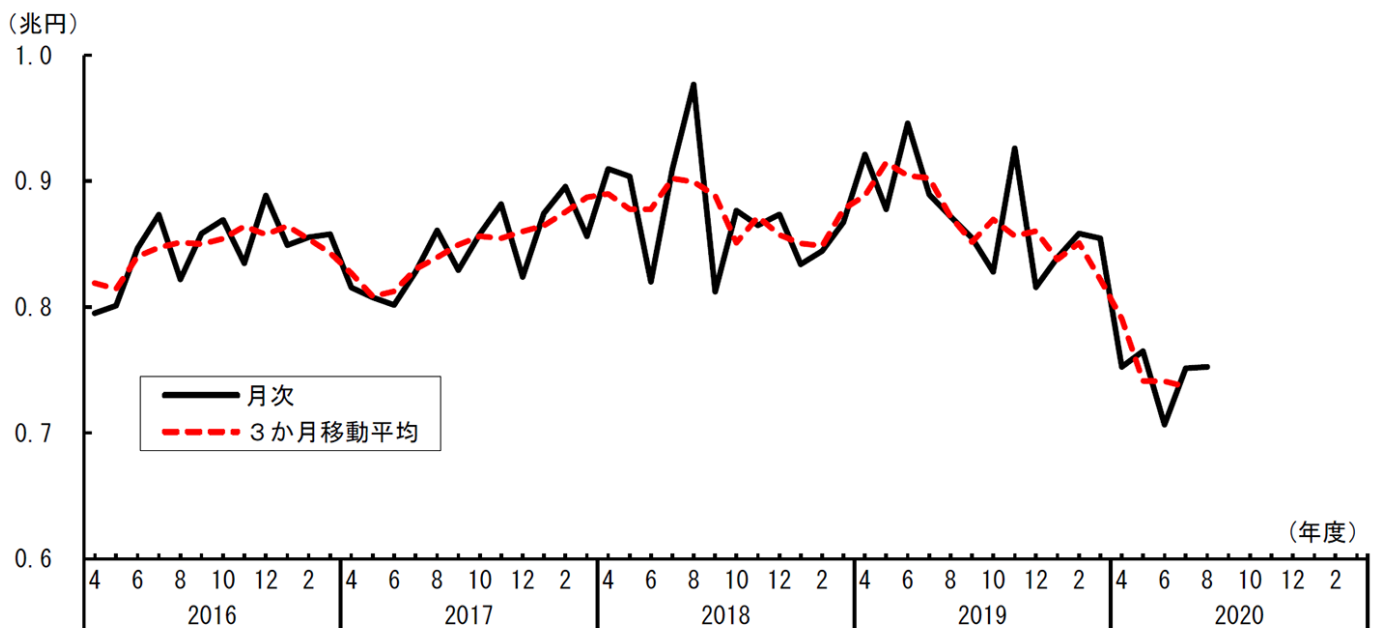
機械受注統計調査報告 (令和2年8月実績)

内閣府 2020年10月12日公表

2020(令和2年)8月の機械受注実績

機械受注は、下げ止まりつつある。

民需（船舶・電力を除く）



- (備考) 1. 四半期（月平均）は季節調整済みの月平均値を期央月の位置に表示(例えば7～9月の月平均値は8月の位置に表示)。
2. 「2020年7～9月（見通し）」の計数は、「見通し調査（2020年6月末時点）」の季節調整値を3で割った数値。

2020(令和2年)年8月の機械受注動向

1 需要者別受注動向(季節調整値)

最近の機械受注の動向を前月比でみると、受注総額は、7月7.0%増の後、8月は19.8%増となった。

需要者別にみると、民需は、7月12.2%増の後、8月は0.5%減となった。

このうち、民間設備投資の先行指標である「船舶・電力を除く民需」は、7月6.3%増の後、8月は0.2%増となった。

内訳をみると製造業が0.6%減、非製造業（船舶・電力を除く）が6.9%減であった。

一方、官公需は、7月30.4%減の後、8月は運輸業、国家公務で減少したものの、「その他

官公需」、防衛省等で増加したことから、28.3%増となった。

また、外需は、7月 13.8%増の後、8月は産業機械、原動機等のすべてで増加したことから、49.6%増となった。

なお、最終需要者が不明である代理店経由の受注は、7月 2.3%増の後、8月は道路車両、電子・通信機械等で減少したものの、重電機、産業機械等で増加したことから、0.5%増となった。

対前月(期)比

(単位:%)

期・月 需要者	2019年 (令和元年)		2020年 (令和2年)			2020年 (令和2年)			
	7-9月 実績	10-12月 実績	1-3月 実績	4-6月 実績	7-9月 見通し	5月 実績	6月 実績	7月 実績	8月 実績
受注総額	1.8	△5.4	3.9	△17.7	△4.8	△11.0	△8.4	7.0	19.8
民需	0.1	△4.3	△5.1	△8.4	△5.4	△10.5	△7.4	12.2	△0.5
〃(船舶・電力を除く)	△4.7	△1.8	△0.7	△12.9	△1.9	1.7	△7.6	6.3	0.2
製造業	△3.5	△2.8	1.8	△16.6	△2.7	△15.5	5.6	5.0	△0.6
非製造業(除船・電)	△9.3	3.6	△5.1	△9.7	△0.6	17.7	△10.4	3.4	△6.9
官公需	△4.9	△10.5	25.5	2.5	△3.1	44.2	△20.0	△30.4	28.3
外需	5.8	△7.9	8.7	△32.1	△4.6	△18.5	△3.9	13.8	49.6
代理店	△4.0	△3.1	3.6	△17.0	△2.1	△10.0	2.5	2.3	0.5
民需(船舶電力を除く) 3か月移動平均	-	-	-	-	-	△6.2	△0.1	△0.6	-

- (備考) 1. 季節調整値による。季節調整系列は個別に季節調整を行っているため、需要者別内訳の合計は全体の季節調整値とは一致しない。
2. △印は減少を示す。
3. 見通しは 2020年6月末時点の調査。

2 民需の業種別受注動向(季節調整値)

製造業からの受注を前月比で見ると、合計では、7月 5.0%増の後、8月は 0.6%減となった。

8月の受注を業種別にみると、前月比で増加したのは 17 業種中、石油製品・石炭製品(65.7%増)、非鉄金属(62.4%増)等の9業種で、化学工業(35.3%減)、鉄鋼業(32.8%減)等の8業種は減少となった。

一方、非製造業からの受注を前月比で見ると、合計では、7月 11.1%増の後、8月は 8.6%減となった。

8月の受注を業種別にみると、前月比で増加したのは 12 業種中、電力業(16.0%増)、情報サービス業(11.3%増)等の5業種で、鉱業・採石業・砂利採取業(46.6%減)、金融業・保険業(38.1%減)等の7業種は減少となった。



経営情報
レポート
要約版



労 務

社員の自己管理に役立つ

成果に結びつく マインドフルネス活用法

1. マインドフルネスとは
2. マインドフルネスの基本的なトレーニング
3. マインドフルネスの実践術
4. 職場における活用法



参考文献

- 「働く人のためのマインドフルネス」 菱田 哲也・牧野 宗永 著（PHP研究所）
「脳がクリアになるマインドフルネス仕事術」 川野 泰周 著（クロスメディア・パブリッシング）
「超一流のマインドフルネス」 千田 琢哉 著（徳間書店）
「福祉職・介護職のためのマインドフルネス」 池埜 聡 著（中央法規出版）

1 企業経営情報レポート マインドフルネスとは

■ 今、なぜ「マインドフルネス」が注目されているのか

近年、「マインドフルネス」という方法論が注目を浴びています。

その語源は仏教における瞑想法に基づいていますが、その方法論は現代において日常生活からビジネスシーンまで、幅広く活用できるものです。

グーグルやアップルコンピュータなど、世界のリーディングカンパニーでも、その方法論を取り入れたトレーニングやエクササイズにより、社員一人ひとりの自己管理能力を高め、組織全体のパフォーマンス向上に役立っていると言われてしています。

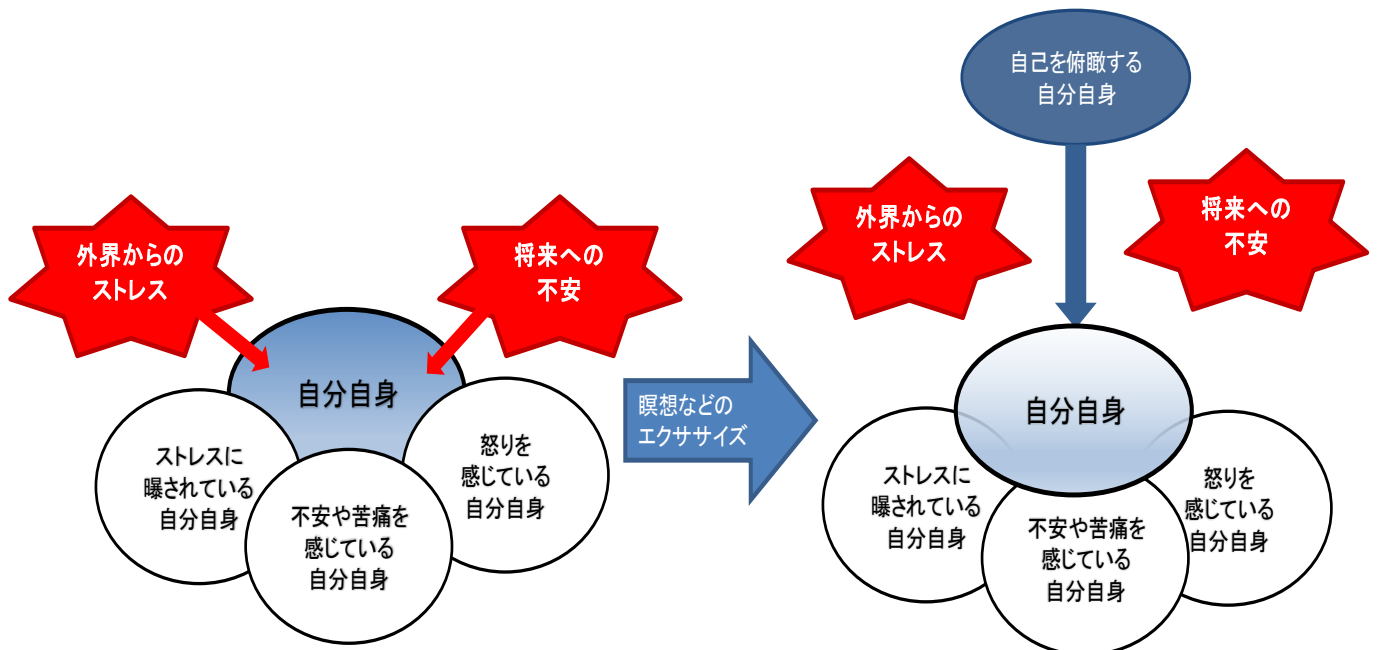
本レポートでは、近年注目を浴びているマインドフルネスという方法論について解説し、職場において社員一人ひとりが自己管理を行って精神・身体いずれも良好な状態を維持し、組織全体の活性化に結び付けるためのノウハウについてご紹介します。

■ 「マインドフルネス」とは

「マインドフルネス」という言葉を日本語に直訳すると、「気を配っている状態、意識している状態」という意味になります。その語源は、パーリ語のサティ (sati) を英訳したものであり、日本語では「気づき」、仏教的には「念」という解釈にもなります。

「マインドフルネス」とは、「今、この瞬間の体験に意識を向けている状態」である、という説明が一般的に使われることが多いようです。

■ 「マインドフルネス」という状態



2

企業経営情報レポート

マインドフルネスの基本的なトレーニング

■ マインドフルネスな状態を目指す

本章では、「マインドフルネスな状態」を目指すためのトレーニング方法をご紹介します。

まずは日常の中で繰り返し実践できる基本的なトレーニング方法として、**(1)思考法**と**(2)瞑想法**があります。

なお、ここでいう「マインドフルネスな状態」とは、前掲した日本マインドフルネス学会の定義であるところの、「今、この瞬間の体験に意図的に意識を向け、評価をせずに、とらわれのない状態で、ただ観ること」をいい、自身の感覚や思考、感情をまるごとすべて観察の対象とします。

■ マインドフルな思考法

マインドフルな思考法は、概ね次のような3段階のステップに分解することができます。この中で特に重要なのは、最初のステップにおける「気づき」です。

■ マインドフルな思考法 3つのステップ

ステップ	具体的な考え方
①自動思考に気づく	過去の失敗などに起因する「決めつけ」や自分の「考え方の癖」に気づく
②雑念を手放す	自動思考によってもたらされる苛立ちや焦り、不安などを一旦すべて頭の中から取り除く（追い払う）
③今、この瞬間に集中する	目の前に起きている事象に対し、思い込みなどを排し、客観的に因果関係をとらえるよう観察する

重要なのは、まず自身に対し客観的に目を向けて、現状を受け入れることです。

自分が今、「怒っている」とか「焦っている」といった状態であることを冷静に認知することができれば、他者を批判したり、逃避したりせず、自己を脅かしている要因に対し客観的に向き合い、それを取り除く合理的な解決策を見出すことができるようになります。

自動思考に陥ると、特にネガティブなものは「認知の歪み」と呼ばれています。

3

企業経営情報レポート

マインドフルネスの実践術

■ マインドフルネスの具体的な実践方法

本章では、個人の自己管理に役立てるためのマインドフルネスのより具体的な実践方法（プラクティスやエクササイズと呼ばれるもの）について解説していきます。

マインドフルネスな状態でのトレーニングによって得られる効能と、それぞれの目的ごとに重点的に意識すべきキーワードは、次のように整理できます。

■ 目的別の主なトレーニング方法

目的	具体的な方法、キーワード
① 脳の状態を整え、注意力を高める	「焦点化する力」「開かれた観察力」
② 怒りを鎮め、ネガティブな感情を抑える	「感情的な自分を俯瞰して見る」
③ 身体の痛みを和らげる	「痛みを感じる自分を俯瞰して見る」
④ 他人への共感力を高める	「情緒的共感」の肯定
⑤ 他人を慈しみ、思いやる	「Compassion コンパッション」という情動の肯定

■ 脳の状態を整え、注意力を高める方法

呼吸を整え、身体感覚に注意を向けることで、瞑想などを通じ、脳の状態を整えます。

また、目の前の物事に集中し「焦点を絞る」エクササイズと、目の前に広がる状況があるがままに受け入れる「開かれた観察眼を持つ」エクササイズを繰り返すことで、注意力を高めることができます。

目の前の物事に集中し「焦点を絞る」ことを「焦点化する力（focused attention）」と呼びます。

これは、周囲の雑音や雑念にとらわれず、注意を焦点化することで今取り組んでいる物事に対する集中力の維持を図るものです。

一方、目の前の状況があるがままに迎え入れる「開かれた観察力（open monitoring）」は、ひとつの物事にとらわれ過ぎず、全体を俯瞰できる広い視野を持つことを言います。

脳の状態を整えることでインプットやアウトプットの能率が向上し、また、注意力を高めることで気づきが増し、効率よく仕事を進めることができるようになります。

4 企業経営情報レポート 職場における活用術

■ 仕事のパフォーマンスを向上させる効能

これまで述べてきたマインドフルネスのトレーニングによる効能によって、ビジネスシーンにおいて様々なパフォーマンスの向上が見込まれます。基礎的なトレーニングによって集中力や注意力が強化されることは勿論、脳を休めたり情動のコントロールによる切替えができるようになるなど、ストレス耐性の向上やモチベーション管理など、自己管理に役立つ効能は多岐にわたります。

その他、ビジネスシーンで役立つであろう、下記のような効能も期待されています。

①リラクゼーション効果・快眠の誘導

自律神経のコントロールにより副交感神経優位の休息状態に切替えることができます。

②やる気を引き出すアクティベーション効果

自律神経を整えることで、活動状態への切替がよりスムーズにできるようになります。

③クリエイティビティの増大

自己認識能力の向上により、思考や行動のコントロールができるようになります。

④対人関係の改善

感情的な反応を抑え、対人関係を良好に築くことができるようになります。

⑤リーダーシップやチーム力の向上

自分を保ちながら周囲と和合できるようになり、周囲との共感を深め穏和な雰囲気を持てるようにもなります。

⑥脳科学的治療効果(うつやADHDへの効果)

近年の研究により、うつ病の再発予防においては、従来の抗うつ薬治療と同等の効力を有することが示されています。

また、ADHD（注意欠陥障害）に対しても、生来集中力が維持できない人が注意制御できるようになったり、症状が和らぐ効用が確認されています。

TOC(制約理論)による最適経営

TOC(制約理論)による最適経営とはどのようなものでしょうか。

TOCとは、「Theory Of Constraints」の頭文字をとったもので、「制約条件の理論」と訳されています。

SCM(サプライチェーン・マネジメント)を支える代表的理論の一つです。仕事を個々に分けて考える従来の経営管理手法ではなく、一連の流れ(SCM)として経営全体をとらえ、その全体に最も影響を及ぼすポイントである「ボトルネック」に絞って経営全体を管理する全体最適経営です。

つまり、生産活動の中で最も弱いところに着目し、重点的にその部分を改善することによって、最小の努力で最大の効果を得ようとするマネジメント手法です。

■TOCを構成する要素

(1)スループット会計

従来の管理会計で使用される製品別原価管理指標を否定し、下記の3つの指標による管理の考え方です。

- ①スループット（製品の売値から変動費の材料費を引いた貢献利益）
- ②オペレーション経費
- ③投資

全体最適を目的とするため、従来の製品ごとでの原価低減を目指した原価管理や活動基準原価管理（ABC管理）とは性格を異にします。

(2)スケジューリング技法

全体にとって制約条件（ボトルネック）になる工程を発見して重点管理するためのスケジューリング技法です。スループット会計と同様に、工場全体の貢献利益の最大化が狙いです。

(3)問題解決技法

問題の正確な記述と客観的表現により、より良い解決方法に導くための思考プロセスが具体的に述べられています。

一貫して全体最適、全社的アプローチによる改善であるため、生産管理に留まらず、企業全体のマネジメントを対象とする経営理論として注目されています。

中小企業での技術経営のポイント

中小企業における技術経営のポイントとはどのようなことですか。

中小企業の技術経営を成功に導くポイントとして、以下が挙げられます。

①コア技術の見極め

技術経営には言うまでも無く競争力のある技術・ノウハウが必要です。そのためには自社の競争力であるコアの技術がどこにあるのか見極めて、常にコアとなる技術を洗練させていくことが重要です。

②社員の意識改革と社内体制の見直し

技術経営は経営者が思っているだけでは成功しません。社員を巻き込んで全社一丸となって取り組むことが必要となります。特に社員の意識改革を行うことは重要です。その第一歩は、会社の理念やビジョンを明確に示すことです。

③競争優位のポジションの見極め

目指すべきは経営者が5年～10年先を見極め、マーケット分析を行い自社の競争優位のポジションを確立することです。マーケット分析は自社のコア技術と密接に関連している為、自社技術のレベルや市場でのポジションを客観的に分析する調査が必要です。

④徹底したマーケット・イン

徹底した顧客志向が重要です。営業やサービスの部門だけでなく、製造現場や設計開発、研究開発など間接部門のスタッフも含めて顧客志向経営を行うことです。

⑤効果的なアライアンス戦略

技術経営を成功させる為には、技術・製品・市場の集中と選択が必要です。それだけに、自社に足りない経営資源を外部から取り込んだり、新規事業の付加価値を高めたり事業化を進展させる効果がある他社とのアライアンス戦略は重要な意味を持ちます。

⑥社員のモチベーションの向上

技術経営において社員の育成・確保、モチベーションやインセンティブの付与は重要なポイントです。人材マネジメントの基本は、社員満足度の向上や公平で透明な評価によるモチベーションの向上です。

⑦常に危機感を持つ

技術経営とは常に経営革新に取り組んでいる状態であり、自己改革能力を高めていくことです。経営者は常に危機感をもち、5年後、10年後を見通す努力を怠らず、会社の成長や外部環境の変化に応じて戦略を軌道修正することも必要です。